

企业楷模

阿罗兹食品公司对于危机的快速反应赢得了许多消费者的信赖，其认真负责的态度也极大地提升了消费者的信心，在市场上树立了正面的品牌形象，产品也因此大卖。

曹纯纯

“阿罗兹”饼干是美国阿罗兹食品公司的主打产品，颇受消费者的青睐，在澳大利亚有非常好的销量，市场前景越来越好。在某一圣诞节的前夕，阿罗兹食品公司突然收到了一个匿名电话。匿名者在电话中宣称道：“你们在澳洲待售的饼干被我投毒了……”

此时，若将在澳洲销售的饼干下架，不仅会错过热卖时间，还有可能影响其他地区的销售。但如果不下架，将有可能引发食品安全事故，无论如何，公司都将面临严重的损失。



面对此次品牌危机，阿罗兹食品公司即刻决定：查封在澳洲销售的所有饼干。短短

十几个小时后，公司就撤下了在澳洲销售的上千个品种的饼干，并且对消费者无法买到

危机就是危险中的商机

阿罗兹饼干登报致歉。

大多数品牌在产品出现问题之后，都是下架回收了事，阿罗兹食品公司却在 8 天后，推出了全新包装的饼干，新包装采用了新的防伪技术，一旦打开包装就无法复原，能够有效防止类似事件的再次发生。

后来，当地警察局查明，打匿名电话的人是一名精神病患者，“投毒”之说只是虚惊一场。阿罗兹食品公司被一个疯子耍了，蒙受了巨大经济损失。

但是阿罗兹食品公司对于危机的快速反应赢得了许多消费者的信赖，其认真负责的态度也极大地提升了消费者的信心，在市场上树立了正面的品牌形象，产品也因此大卖。当年，阿罗兹食品公司不仅赚回了在澳大利亚的全部损失，而且还大赚了一笔。更值得一提的是，原先一直抵制“阿罗兹”饼干的日本、韩国等东亚国家，知道该公司为消费者负责的做法后，纷纷进口“阿罗兹”饼干。

管理之道

管理者在激励每个个体时，一定要把握每个人的不同需求，每个时期的不同需求，只有这样，好的形式结合有针对性的内容才能起到最佳的作用！

红烧肉的激励

佚名

老板接到一桩业务，有一批货要搬到码头上去，又必须在半天内完成。任务相当重，手下就那么十几个伙计。

这天一早，老板亲自下厨做饭。开饭时，老板给伙计——盛好，还亲手捧到他们每个人手里。

伙计王接过饭碗，拿起筷子，正要往嘴里扒，一股诱人的红烧肉浓香扑鼻而来。他急忙用筷子扒开一个小洞，三块油光发亮的红烧肉馅在米饭当中。他立即扭过身，一声不响地蹲在屋角，狼吞虎咽地吃起来。

这顿饭，伙计王吃得特别香。他边吃边想：老板看得起我，今天要多出点力。于是他把货装得满满的，一趟又一趟，来回飞奔着，搬得汗流如雨……

整个下午，其他伙计也都像他一样卖力，个个挑得汗流浹背。一天的活，一个上午就干完了。

中午，伙计王不解偷偷问伙计张：“你今天咋这么卖力？”张反问王：“你不也干得起劲嘛？”王说：“不瞒你，早上老板在我碗里塞了三块红烧肉啊！我总要得得住他对我的关照嘛！”“哦！”伙计张惊讶地瞪大了眼睛，说：“我的碗底也有红烧肉哩！”两人又问了别的伙计，原来老板在大家碗里都放了肉。众伙计恍然大悟，难怪吃早饭时，大家都不声不响闷闷笃笃地吃得那么香。

如果这碗红烧肉放在桌子上，让大家夹来吃，可能就不会这样感激老板了。同样这几块红烧肉，同样几张嘴吃，却产生了不同的效果，这不能不说是一种精明。

正面想一想，这种精明其实是一种很用心的激励手法——让每个人都感到激励！“如果这碗红烧肉放在桌子上，让大家夹来吃，可能就不会这样感激老板了。同样这几块红烧肉，同样几张嘴吃，却产生了不同的效果，”这是引人深思的一句话，对于管理人员来说，“怎样让大家吃红烧肉吃得有劲头”是个永恒的而且常新的话题——不同的人



激励方法不同，同一个人不同时期激励方法也不同。千万不能墨守陈规！要学会“因人、因时、因事激励”。

老板为什么要单独在每个人碗底放红烧肉，而不是端在桌子上大家共分享？红烧肉单独放在每个人碗里产生的激励作用和放在桌上共享的激励作用，究竟哪个会更大一些？

我们知道，每个人都渴望被激励，在获得有效激励的时候，每个人都会因为这种激励而产生自豪感、成就感。故事中的老板这么做，意在激励每一个人，而那位老板的做法妙处在于，他让每个员工都感到这份激励只是针对自己。如果红烧肉放在餐桌上共享，激励的效果当然有，但是，一定比单独放在碗里而使员工获得激励的效果小。

这样说，有什么理由吗？用激励每个个体的形式起到提升团队绩效的激励手法，一定比用激励全员的形式起到提升团队绩效的激励手法更为有效。因为后者，激励手法单一，达不到激励每个个体的效果（个体对于激励的需求是不同的）。而达不到激励每个个体的目的，个人的绩效就不会最大化，个人绩效不最大化，团队的绩效又怎能最大化呢？

有人可能提出，老板虽然使用的是前一种手法，即激励个体，但老板也是给所有的人红烧肉呀，这与放在桌上大家共享有什么区别？的确，仅仅注重形式上的个体性是不够的，要知道，不是每个人都喜欢吃红烧肉的，就算每个人都说红烧肉好吃，但是吃的时间长了也会腻的，红烧肉的故事里，“红烧肉”只是一种象征，管理者在激励每个个体时，一定要把握每个人的不同需求，每个时期的不同需求，只有这样，好的形式结合有针对性的内容才能起到最佳的作用！

善用旁人提醒，减少个人盲点

杜书伍

盲点的存在，大家都知道。“盲点”就是指无法“自我感知”，必须借助旁人的提醒，才有办法得知，就如“当局者迷，旁观者清”的道理一样。因此，建立外在（旁人）的“提醒机制”，是减少个人盲点非常重要、且是唯一的方法。

组织当中因为人员互动频繁，不论是主管、部属或是跨部门的同事间，因彼此的接触频繁较易察觉盲点，是一个最佳的互相提醒来源；然而，组织中却少有人愿意主动点醒“当局者”，原因何在？

事实上，大部分的人并不排斥旁人提醒，事后也接受、承认盲点的存在，只是人容易在被提醒的过程中，不经意浇熄旁人的热情。比方说，有些人被提醒时神情僵硬，说不出话；有些人则是懊恼不已，表情沮丧；有些人甚至当场面露不悦，并尝试辩解。听者虽无排斥之意，却因种种瞬间表情，让提醒者以为对方不悦，从而减少主动提醒的意愿，无形中导致提醒机制无从发挥，而这些都是因为“不习惯被提醒”。

人从出生到成年，原本已养成“被人提醒”的习惯，不论是走路、吃穿，还是明辨是非。婴儿自呱呱落地开始，到进入学校学习及社会化，都需父母与师长的教导以及及时的提醒，各种生活习惯与规范才会逐渐成

经营方法

当你发现打动不了你的顾客时，不妨试试利用他们的好奇心。

美国肯塔基州的一个小镇上，有一家格调高雅的餐厅，老板发现，每到星期二，店里总是特别冷清。

又是一个星期二，餐厅照样是门可罗雀，老板急了，就翻电话簿寻找可能就餐的客人，突然，他发现竟有一个叫约翰·韦恩的人，与当时的大明星同名。他灵机一动，当即打电话给这位约翰·韦恩，说他可以免费获得该餐厅的双份晚餐，时间是下星期二晚上 8 点，欢迎他偕夫人一起来。对方欣然答应赴约。

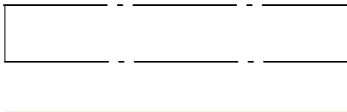
第二天，这家餐厅门口贴出了一张巨幅海报，上面写着：“热烈欢迎约翰·韦恩下星期二光临本餐厅”。这张海报立刻引起了当地居民的兴趣。对于这么一个偏僻的小镇，有巨星造访，不啻于头等大事。

等到了星期二，来客果然大增。6 点还不到，就有人在门口排队了，到了 8 点，店内已挤得水泄不通。大家都争相一睹约翰·韦恩的风采。这时，餐厅开始广播：“约翰·韦恩即将光临本店，让我们一起欢迎他和他的夫人！”

一时间，餐厅内鸦雀无声。众人的目光一齐投向大门，谁知那儿站着的，竟是一位典型的老农民，他身旁站着同他一样不起眼的夫人。

沉寂了片刻之后，店内突然爆发出掌声和欢笑声，客人们簇拥着约翰夫妇入座，并要求与他们合影留念。

从此，老板如法炮制，他不停地从电话簿上寻找与名人同名的人，请他们星期二前来用餐，同时，张贴出海报，广而告之。于是，“猜猜谁来吃晚餐”、“今天将是什么人来吃晚餐”的话题，为生意清淡的星期二带来了滚滚财源。



“顾客”并不仅仅意味着是我所出售商品的对象，我周围的所有人，从某种意义上说都是我的“顾客”。我应该从他们的角度进行思考，这种努力会给我的工作乃至整个人生提供无限的可能性。

我的第一份海外营销工作是负责销售汽车电池。我有一位在海外营销组工作的前辈，他常常有各种新奇的创意并想方设法地付诸实践，从不去考虑它在实际业务中是否适用。也许是因为这个特点，他的升职速度远远快于自身年龄增长的速度。

在他各种新奇的创意中，有一个是以日本市场为对象而策划的拉面促销项目，这个创意是从汽车维修中心领导的角度出发想出来的。他仔细地观察这些领导的日常生活习惯，发现他们即使每天忙于工作，也依然会购买很多拉面。

不久后，他跳槽到德国博世集团，在其位于新加坡的亚太中心担任要职。我去新加坡出差时和他见了一面，他告诉我，他的目标是成为集团总部理事会中的一员。

有一次，他陪德国总部的上司出差。在视察现场，德国上司突然问他：“这个国家有多少人？”

这属于市场调查中的基本事项，他之前确实调查过，但仍被这突如其来的问题问住了，一时想不起答案。不过他并没有表现出惊慌失措的样子，而是立即从提问者的角度来思考问题。他想，这位上司应该只是好奇大致的市场需求，并不在乎具体的数字。幸好他还记得他所居住的这座城市的人口数，便说：“这座城市的人口为 500 万左右，这个国家共有 3 座这样大的城市，有 80% 的人口居住在这 3 座大城市中。这么算来，整个国家大概有 2000 万人。”

这样回答的效果比直接说出正确答案不知要好多少倍，因为他不仅准确把握了上司的心理，做出了恰当的回答，还很好地在上司面前展示了他沉着冷静的姿态和缜密的逻辑性思维，给人留下干练的好印象。

从这件事中，我再次领略了从对方的角度考虑问题的重要性。

能言不善辩

赵航

一家大公司招聘营销部门的员工，许多优秀的毕业生都参加了应聘。经过层层选拔，最终确定八个人参加最后角逐。

角逐的方式很特别，所有的人题目都是一样的。应聘者两人一组，主考官随手从抽屉里拿出公司的一件产品，说出它大致的价格，并让应聘者作为买卖双方对该产品的价格讨价还价。

应试的人都竭尽所能地表现自己。他们

铃木汽车：开展清理员工抽屉运动

杜海清

“这次全力以赴地削减成本，我才注意到，原来富士山的高度是 3776 米。”在日本有着“轻型汽车之雄”称号的铃木汽车株式会社社长铃木修笑着说。

为什么要这么说呢？原来铃木汽车将 2008 年全公司消耗的复印纸用量换算了一下后，居然超过了 3776 米，堆起来比富士山还高。铃木修会长指着一张示意图对他的同僚说：“我们去年用去了 4233 万张复印纸，但光说数字大家没什么印象，边上画一张富士山的图，就非常直观明白，这个数量是何其大了。”铃木会长最擅长的一个招数就是

诚信的价值

江南尘

陈嘉庚的父亲，在新加坡创业，因经营乏善，临死前，欠下沉重债务。当时新加坡法律规定“父债子免还”，不还债，有法律保护。陈嘉庚却断然宣布：“立志不计久暂，力能做到者，决代还清，以免遗憾。”

尽管陈嘉庚极度困窘，一旦经营出现转机，稍有积累，便不顾亲友反对，千方百计找

灰姑娘的柠檬水

张鸿

那一年我毕业，碰巧赶上全球金融风暴，找到一个专业对口又薪酬不菲的饭碗的难度，堪比中五百万元彩票。为了能在这个城市站住脚跟，考虑再三，我这个学了四年行政管理的本科生最后进了一家四星级的酒店商务中心做了一名小文员。

每天，我都穿着酒店统一的灰色制服，围绕着复印机、电脑、传真机等，替客人预订机票、车票，收发传真，替各个部门打字、复印如山的文件，我的工作单调、枯燥且乏味。更难以忍受的是，小小的工作间里终日飘散着难闻的碳粉味，一天下来，整个人都变得灰头土脸。我戏称自己是名副其实的职场“灰姑娘”，有时，我会幻想王子能救我走出困境，可我也深知王子只会出现在童话里，现实生活中的“灰姑娘”一切都只能靠自己。

我以为生活大概就要这么灰头土脸地过下去了，可是，有一天，我却拾到了我的“水晶鞋”。那是我无意间看到的卡耐基的一句话：“如果你只有一只酸柠檬，就用它来做柠檬水吧。”卡耐基说，不幸拿到酸柠檬时，傻子的做法是自暴自弃地认为这就是命运，自己连一点机会也没有，然后开始诅咒这个世界，让自己沉溺在自怜中。而聪明人拿到酸柠檬时，他会反问自己：“从这件事中，我可以学到什么呢？我怎样才能改善我的状况？怎样才能把这个柠檬做成一杯甜香的柠檬水呢？”

我有种醍醐灌顶的感觉。是的，眼下我的工作正是一个食之酸涩，弃之可惜的酸柠檬，我不傻，我也很勤奋，我必须重拾信心，

说理的角度各不相同，其中有一个表现得最为突出，他论述充分，有理有据，最后把对方驳得面红耳赤。

事后，大家都以为这个人一定稳操胜券，可最后的结果出乎意料，这个人竟被淘汰了。有人询问主考官原因，主考官说：“商场不是政坛或竞选，它需要的是能言的人，而不是善辩的人。想想：你把买家辩得面红耳赤，没有面子，人家还能买你推销的商品吗？事实上，作为营销人员，驳倒了顾客，你不是胜者；让顾客购买你的产品，你才是最后的赢家。”

可以将浪费的量“可视化”。

2009 年 1 月，当公司的员工还沉浸在新年气氛中的时候，铃木会长又发动了一次清点桌子抽屉的运动。规定每个人的份额只能是一块擦字橡皮，一支铅笔，红色和黑色的圆珠笔各一支，订书机是两人合用一个，除此以外的文具用品一概回收。这些回收上来的文具用品，铃木会长称之为“战利品”，被堆放在公司总部的大会议室里，让大家都来参观，看看集中在一起居然有那么多可有可无的文具用品。

“从今天起，购买用品须事先得到我的批准。”铃木会长决定，削减经营成本从最起码的小事做起。

到债主，连本带利还清父亲所欠一切债务。

何以必须这样做？陈嘉庚回答说：“我们中国人一向言必信，行必果。”“中国人取信于世界，决不能把脸丢在外国人面前！”

陈嘉庚“一诺千金”的行动，成为商界佳话，迅速传遍东南亚。人们深信陈嘉庚的商业信誉，愿意和他做生意。

在家业衰败 10 年后，终于成为百万富翁，诚信无疑是陈嘉庚成功的根基。

重新对这个平凡的职位燃起激情，才能有望拥有自己的“柠檬水”啊。

改变，首先要从工作环境开始。我自掏腰包买来了吊兰、芦荟、金橘等，把工作间好好装扮了一番。这样既养眼又吸收了异味，空气清新起来了，自己身心舒畅，客人进来的感觉也会好。我想既然身在旅游服务业，多掌握些相关的知识总是有备无患，所以没事的时候，我就摊着地图，记下城市的角角落落，像什么公交线路的走向、旅游景点的位置等等，我都烂熟于心。我有空就收集有关这个城市的人文典故，周末还会去上英语和日语辅导班。虽然生活中暂时还没看到一线转机，但我还是踏实地做着这些事，我想，一旦时机来临，我一定能把酸柠檬做成柠檬水。

半年之后，有一天，酒店准备争取一个欧洲贵宾团入住，酒店老总陪着先行的一位英国老先生考察酒店的环境和服务质量。当他们转到商务中心时，正碰到我在和一位订机票的日本小姐谈话。我用夹杂着几个英语单词的日语，向这位小姐详尽介绍着本地的一些著名旅游景点和交通线路。我们的对话引起了英国老先生的浓厚兴趣，他也加入了我们的谈话。我就用流利的英语向他介绍了这座城市的人文古迹，听得他频频点头。没过几天，这个欧洲贵宾团如期下榻我们酒店，而我也被老总调到了酒店前厅部担任大堂经理。

我与大家分享这段经历，是想告诉大家，即使生活是一只酸柠檬，也要对它充满信心。多一份努力，多掌握一些技能，多作一点准备，总有一天，灰姑娘的酸柠檬也能熬成甜香的柠檬水。

无中生有的智慧

兰岚

角度

尹翰吉